Le Salon de la franchise se tient Porte de Versailles du 20 au 23 mar.

Franchise: mode d'emploi

La franchise reste un instrument de croissance privilégié des entreprises de tourisme. La nouvelle franchise issue de la loi Doubin, votée en décembre 1989, mais dont le décret d'application n'a été publié qu'en avril 1991, a créé la notion d'information préalable pour mieux protéger les franchisés. Panorama d'une technique utilisée par trois métiers du tourisme: agences de voyages, loueurs de voitures et hôteliers qui en sont, de loin, les premiers consommateurs.

Enquête réalisée par Olivier Noyer

«La franchise, c'est le commerce moderne, rapide, souple et efficace parce que discipline.» Cette rapide formule d'Olivier Gast, avocat spécialiste de la question (1), éclaire l'engouement dont a été l'objet cette méthode importée des Etats-Unis. «Ceux qui l'ont utilisée ont souvent pris les marchés avant les autres», ajoute-t-il. La franchise et ses variantes ont en effet été un levier efficace du développement de l'hôtellerie de chaînes en France dans les décennies soixante-dix et quatre-vingt. Cette croissance folle s'est aujourd'hui apaisée pour cause de saturation, mais la franchise, glissant vers des formules financières, continue d'être un outil privilégié de la profession. Sa variante, la concession de marque, se muant progressivement en franchise, a eu le même effet dans la location de voitures courte durée qui en est toujours grosse consommatrice. En revanche, franchise et concession de marque sont restées discrètes chez les agents de voyages qui ont souvent préféré la formule de correspondant de licences, propre au métier.

Ce Salon de la franchise devrait être placé sous le signe de l'information et de la transparence. En effet, le décret d'application de la loi Doubin du 31 décembre 1989 n'a été publié que le 4 avril 1991. Ces textes inspirés du «full disclosure act» américain ont choisi de protéger le candidat à la franchise par l'information préalable plutôt que par la réglementation du contrat.

Cette notion d'information préalable est d'autant plus importante que la franchise hôtelière a été ternie par une série de sinistres où beaucoup de franchisés ont laissé des plumes. Car, le succès de la franchise repose sur l'entente de deux types de partenaires, les apporteurs de capitaux que sont les franchisés et les apporteurs de savoir-faire que sont les franchiseurs. Du développement équilibré de chacun de ces contractants dépend le succès de l'ensemble. «La franchise n'est pas la roue de la fortune, mais une technique de développement avec ses avantages et ses exigences», commente Chantal Zimmer-Helou, déléguée générale de la Fédération française de la franchise.

Le Salon de la franchise présente aussi les réseaux commerciaux, une formule voisine qui englobe notamment les chaînes volontaires et les coopératives utilisées dans l'hôtellerie ou chez les agents de voyages. Pour Olivier Gast, ces groupements de commerçants aussi appelés commerce associé sont plus lents et moins efficaces face à la concurrence. Point de vue que ne partage évidemment pas Eric Fiat, directeur général de Best Western France. Sa chaîne qui réunit 3 300 hôtels indépendants dans le monde et 155 en France peut difficilement être qualifiée d'inefficace. «La coopérative des hôteliers n'engrange pas de profits, mais réinvestit la totalité des cotisations, explique Eric Fiat qui ajoute que l'hétérogénéité du parc est battue en brèche par les contrôles de qualité de plus en plus sévères.» Dans la réalité, les frontières entre les franchises et concessions, et les chaînes volontaires ne sont pas toujours aussi marquées que dans la théorie.

Le succès de la «franchise financière»

La «franchise financière» connaît un succès de plus en plus important notamment dans l'hôtellerie. Le franchisé, plutôt que d'exploiter directement son hôtel ou de nommer lui-même son directeur, en abandonne la gestion au franchiseur qui a le choix du directeur. Cette formule convient aux chaînes qui veulent conserver une plus grande maîtrise de leur produit. Elle est aussi adaptée aux hôtels plus importants qui nécessitent la constitution d'un tour de table pour boucler leur financement. D'autant qu'il est de plus en plus difficile de trouver des franchisés uniques et surtout exploitants. Ces derniers ne se rencontrent que dans des hôtels petits ou moyens. Même chez Ibis-Urbis, par exemple, beaucoup de franchisés ne sont pas exploitants directs. Les franchisés non exploitants qui veulent conserver la maîtrise de leur hôtel (sans signer de contrat de gestion) sont souvent des investisseurs possédant plusieurs hôtels en mono ou multimarque. Cette franchise financière est de plus en plus vendue comme un avantage fiscal aux investisseurs en raison de la déduction des pertes d'exploitation des premiers exercices qu'elle permet.

Son succès actuel a plusieurs autres raisons. Le développement des implantations plus coûteuses en centre ville obligeant à des regroupements d'investisseurs; l'intérêt financier des franchiseurs qui cumulent en sus des droits d'entrée, des redevances de franchise et de publicité, voire des frais techniques de mises aux normes ou de promotion immobilière, une rémunération du mandat de gestion (de l'ordre de 8 à 10 % du résultat brut d'exploitation). Le risque de cette formule est de monter des hôtels parce que des capitaux sont disponibles, mais dans des villes où il y a déjà une saturation du marché.

Aux servitudes financières des franchisés (avec ou sans mandat de gestion), s'ajoutent des contraintes d'emplacements (le franchiseur se réserve les grands établissements dans les grandes villes donc les plus rentables). D'où la difficulté d'être franchisé dans certaines chaînes.

Des frais financiers souvent trop lourds

Certains franchiseurs ont poussé leurs investisseurs à signer leur contrat avec des niveaux de fonds propres insuffisants. Ceux-ci se retrouvent en plus étranglés par les frais financiers. Aujourd'hui, les avis sont quasi unanimes, il est inconscient de s'engager dans la franchise hôtelière avec moins de 30% de capitaux propres, ce qu'exigent Accor et Taittinger.

La mauvaise santé des franchisés peut entraîner une spirale de crise dans une chaîne. Le franchiseur voit ses rémunérations diminuer. S'il n'a pas une gestion rigoureuse, il n'a plus les moyens d'apporter son savoir-faire, son assistance, son marketing. L'image de la chaîne se dégrade, le moral des franchisés suit ainsi que la baisse des revenus.

Ce cercle vicieux s'est vérifié plusieurs fois dans l'hôtellerie deux étoiles entraînant des cessions de chaînes comme Climat de France, Relais Bleus, Fimotel...

Les plus récentes affaires rappelent la fragilité intrinsèque des chaînes trop fortement franchisées: la liquidation de Cottage Hotels, dont la situation des franchisés semble pour le moins confuse, ou encore la mise sous administration judiciaire de Confortel (45 franchisés sur 65 hôtels) en attente de repreneurs.

(1) Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la franchise notamment un précieux Guide pratique de la loi Doubin d'autant plus utile que le décret d'application de cette loi est spécialement confus.